

CHAPITRE 8

Tableau de bord et reporting

Objectifs : *piloter* l'organisation à travers des indicateurs (regroupés dans un tableau de bord), et *informer* des résultats la hiérarchie.

1 – Principes

A – Le tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Le tableau de bord :

- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- est un support de communication entre responsables ;
- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- de l'entreprise, son activité, sa taille ;
- de l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;
- du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

B – Le reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

Le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

2 – Méthode

S'il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, certaines règles quant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord.

A – L'emboîtement des tableaux de bord

L'entreprise élabore un ensemble de tableaux de bord en cohérence avec l'organigramme :

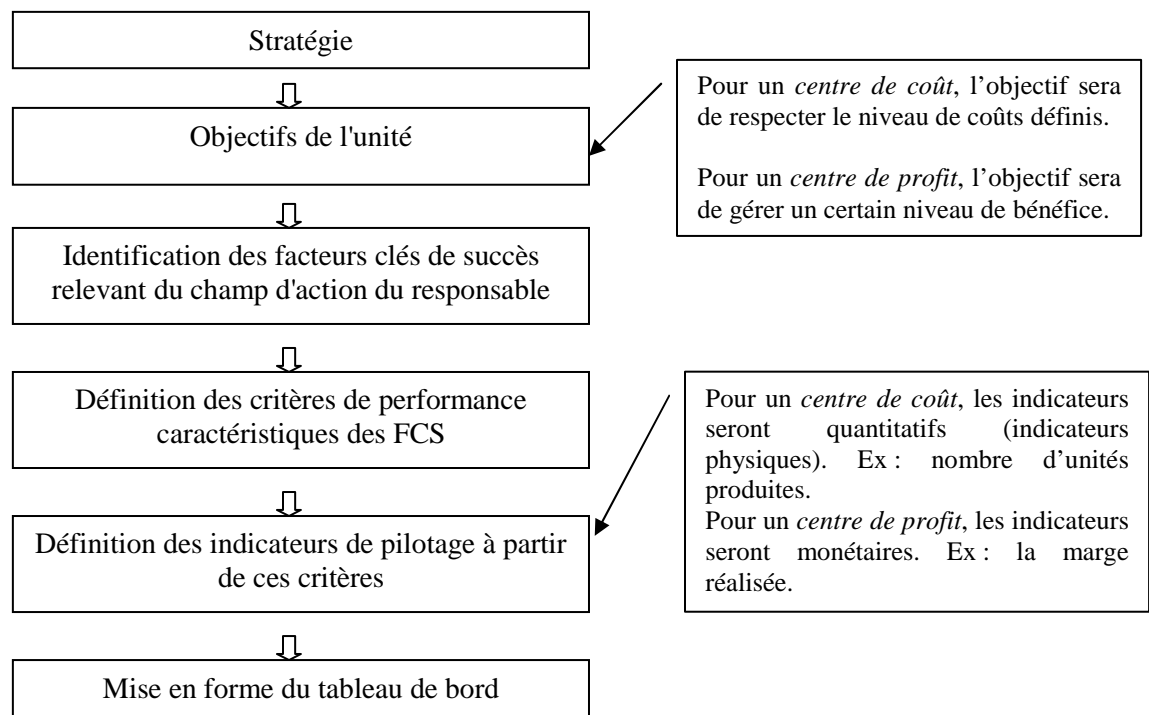
- les informations que contient chaque tableau de bord concernent le champ d'application du responsable ;
- le tableau de bord d'un niveau hiérarchique inclut une synthèse des tableaux de bord de niveau inférieur.

B - La périodicité du tableau de bord

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction.

C – Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord

La mise en place d'un tableau de bord suppose une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (appelés facteurs clés de succès) ainsi que sur les critères de performance caractéristiques de ces facteurs clés de succès.



Centres	Objectifs	Facteurs clés de succès
Production-Montant	Minimiser les coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de production - Evolution des effectifs - Taux d'absentéisme - Cadence de production - Qualité des produits fabriqués
Commercialisation	Maximiser les ventes et minimiser les frais de distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires - Taux de marge - Taux de pénétration du marché - Nombre de commandes - Frais de commercialisation - Taux de satisfaction des clients



D – Le choix des indicateurs

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptable et de contrôle de gestion.

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat.

Exemple :

La performance d'un centre de profit est évaluée par une marge, indicateur de résultat ; les indicateurs mesurant le niveau d'activité, les coûts des moyens mis en œuvre, la satisfaction des clients, constituent des indicateurs de suivi.

Les indicateurs doivent être :

- **pertinents** : répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse ;
- **obtenus rapidement** afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information ;
- **synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable ;
- **contingents** : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

Remarque : il ne faut pas confondre critère et indicateur. Exemple : le critère "réactivité" se mesure par l'indicateur "temps moyen de réponse".

E – La forme du tableau de bord

- Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante.
- Les indicateurs peuvent prendre la forme d'écarts (comparaison des réalisations aux objectifs), de ratios, de graphiques ou de clignotants (valeurs au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir).

Application

IICI est un importateur de composants informatiques. Cette société s'est spécialisée dans le montage et la vente de micro-ordinateurs, via deux établissements situés en région parisienne et à Lyon. L'établissement de Lyon dispose d'un service après-vente (SAV) qui assure le suivi de tous les ordinateurs vendus par la société et offre des prestations diverses (conception et vente de configurations spécifiques, vente d'autres périphériques, opérations de maintenance sur d'autres matériels...).

De nombreuses réclamations concernant le SAV parviennent à la secrétaire commerciale d'IICI de Lyon. La plupart des clients considèrent que le temps d'intervention est beaucoup trop long. En effet, le temps d'attente moyen est de 72 heures pour les clients d'Île-de-France et de 18 heures pour ceux de Lyon.

Les clients évoquent la qualité des prestations offertes par l'agence commerciale concurrente : mise à disposition de matériels, service "numéro d'urgence" 24 heures / 24, 7 jours / 7, maintenance sur site, délai moyen d'intervention de 12 heures...

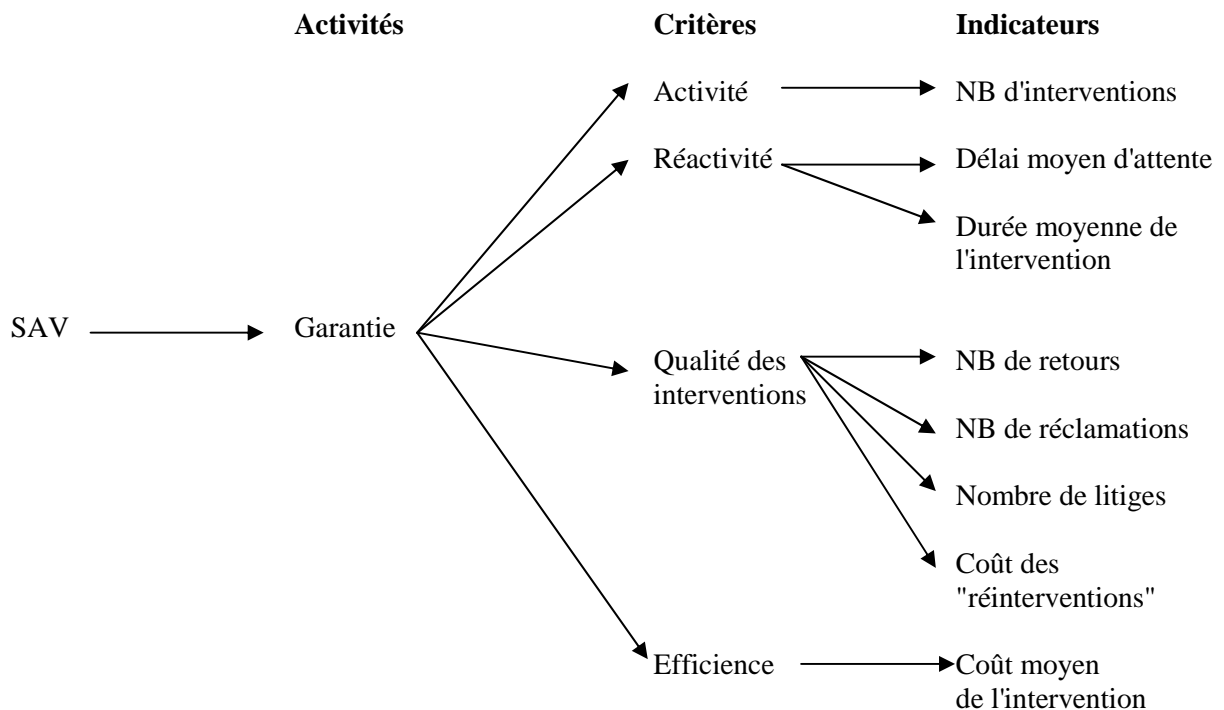
Pour satisfaire au mieux la clientèle, le contrôleur de gestion propose en particulier pour l'année à venir :

- la création d'un SAV en Île-de-France via un transfert de techniciens issus de Lyon ;
- l'assistance téléphonique ;
- des actions de parrainage auprès des bureaux des élèves des grandes écoles lyonnaises ;
- la vente de formations sur matériel ou sur logiciel.

Proposer un tableau de bord "qualité" pour le SAV d'IICI. LA périodicité de ce document serait annuelle.

Proposition de solution :

- Démarche adaptée à l'activité garantie du SAV :



- Proposition de tableau de bord

Tableau de bord du SAV				
Responsable : M. Moreau		Exercice N		
Critères	Valeurs exercice N	Valeurs objectifs	Écarts	Valeur exercice N-1
GARANTIE - Nombre d'interventions - Délai moyen d'attente - Durée moyenne intervention - Nombre de retours - Nombre de réclamations - Nombre de litiges - Coût total des "réinterventions" - Coût moyen de l'intervention				
PRESTATIONS HORS GARANTIE Assistance téléphonique - Nombre d'appels - Durée moyenne d'attente - Taux de non-réponses Vente de matériels - Délai moyen de livraison - Nombre d'interventions après-vente (garantie) Maintenance - Nombre d'interventions - Délai moyen d'attente - Nombre de réclamations - Nombre d'interventions répétées - Coût des interventions répétées				